



ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Providing a sustainable leadership model in Iran's insurance industry based on grounded theory approach

V. Daemi, H. Dehghanan\*, V. Khashei, S. Sehat

Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 09 September 2021

Revised 02 December 2021

Accepted 18 January 2022

#### Keywords:

Grounded Theory Approach

Insurance Industry

Leadership

Leadership Activities

Sustainable Leadership

### ABSTRACT

**BACKGROUND AND OBJECTIVES:** Today, the insurance industry has a key role in facilitating and promoting economic activities in society, and this industry is one of the leading and important sectors in the economy and capital markets. This study aims to provide a basic model of sustainable leadership in the Iranian insurance industry.

**METHODS:** The grounded theory method was used to collect information using interviews. The interview of this research was designed using the CAR framework which Identified Context that show the problem of Insurance Industry and by action try to find proper and suitable way to solve this problem in the best way and finally the results determine what is the result of this action and how the insurance company benefits from the results. The snowball method was used to select the research samples. Thus, a panel with the participation of 25 experts; separately, 10 academic elites- faculty members and professors of university management- and 15 experts in the insurance industry- experienced and skilled managers in the Deputy of Management Development and Human Capital of Central Insurance- were created.

**FINDINGS:** In this study, the systematic data approach of the grounded theory has been used. This approach, discussed in the joint work of Strauss and Corbin, inductively uses a systematic set of procedures to formulate a theory of a phenomenon. According to the systematic approach, theorizing is done in three main steps: open coding, axial coding and selective coding. After implementation, textual data were analyzed using this approach, and finally a paradigm model of research based on the grounded theory approach was developed, based on which the components of the causal condition include culture, sustainable behavior, continuous learning; Intervention components include: stable communication, understanding of challenges; The components of the action/interaction include: leadership habits, sustainable leadership skills, capacity building for creativity; phenomenon categories include leadership activities, creative systems, quality products and services, development and trust in members, challenges and innovation, and long-term reflection; components of the effects of sustainable leadership include three components such as decisive decision making, resilient economics, promoting resilience in society and finally the components of consequence for the insurance industry including improving financial performance, gaining competitive advantage and continuous improvement were identified.

**CONCLUSION:** The results show that the basic model of sustainable leadership in the insurance industry revolves around the phenomenon category of leadership activities that are formed under the influence of causal conditions. This process begins with causal conditions and leads to the formation of a phenomenon category, which is the leadership activities of the insurance company, which help to develop insurance by using strategies, and the result is knowledge creation, gaining a competitive advantage and developing insurance. Roadmap and resistance economy are also conditions that interfere with the leadership activities of the insurance company and behaviors, skills and behavioral styles are among the conditions for the implementation of sustainable leadership strategies in the insurance industry. Implementing sustainable leadership in the insurance industry and creating security and trust will pave the way for the expansion of manufacturing and service activities, in other words, other insurance companies will reduce anxiety by compensating by creating stability in society. Insurance companies are also good substitutes for government social security programs.

\*Corresponding Author:

Email: [dehghanan@atu.ac.ir](mailto:dehghanan@atu.ac.ir)

Phone: +9821 44017824

ORCID: 0000-0003-0303-601X

DOI: [10.22056/ijir.2022.02.02](https://doi.org/10.22056/ijir.2022.02.02)

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).





## مقاله علمی

### ارائه مدل رهبری پایدار در بیمه مبتنی بر رویکرد داده بنیاد

وحیده دائمی، حامد دهقانان<sup>\*</sup>، وحید خاشعی، سعید صحت

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

#### اطلاعات مقاله

##### تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۸ شهریور ۱۴۰۰

تاریخ داوری: ۱۱ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش: ۲۸ دی ۱۴۰۰

##### کلمات کلیدی:

رویکرد داده بنیاد

رهبری

رهبری پایدار

صنعت بیمه

فعالیت های رهبری

<sup>\*</sup>نویسنده مسئول:

ایمیل: [dehghanan@atu.ac.ir](mailto:dehghanan@atu.ac.ir)

تلفن: ۰۲۱۸۲۱۰۴۴۰۱۷۸۲۴

ORCID: 0000-0003-0303-601X

DOI: 10.22056/ijir.2022.02.02

#### چکیده:

**پیشینه و اهداف:** امروزه صنعت بیمه در تسهیل و رونق فعالیت های اقتصادی در جامعه نقش اساسی دارد و در اقتصاد و بازار سرمایه نیز یکی از بخش های مهم و پیشرو است. در این راستا، این مطالعه باهدف ارائه الگوی مبنایی رهبری پایدار در صنعت بیمه ایران انجام شده است.

**روش شناسی:** این مطالعه با روش داده بنیاد انجام شده و از ابزار مصاحبه برای جمع آوری اطلاعات استفاده نموده است. مصاحبه این پژوهش با بهره گیری از چارچوب CAR طراحی شد که آن هم زمینه یا بستری که صنعت بیمه با آن مواجه است را بیان و بعد اقدامات لازم و مناسب را شناسایی و در نهایت نتایج آن مشخص می کند که نتیجه این اقدام چیست و شرکت بیمه چگونه از نتایج آن منتفع می گردد. برای انتخاب نمونه های تحقیق نیز از روش گلوله برفی استفاده شد. به این ترتیب پانل مذکور با مشارکت ۲۵ نفر صاحب نظر؛ به تفکیک ۱۰ نفر از نخبگان دانشگاهی - اعضای هیئت علمی و اساتید مدیریت دانشگاه ها - و ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه - مدیران مجرب و کاردان در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی بیمه مرکزی - ایجاد گردید.

**یافته ها:** در این پژوهش از رهیافت نظام مند داده بنیاد استفاده شده است. در رویکرد نظام مند، نظریه پردازی در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می شود. داده های متنی پس از پیاده سازی با استفاده از این رویکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش مبتنی بر رویکرد داده بنیاد تدوین شد، بر این اساس مؤلفه های مقوله علی عبارتند از فرهنگ، رفتار پایدار، یادگیری پیوسته؛ مؤلفه های مداخله ای عبارتند از ارتباطات پایدار، درک چالش ها؛ مؤلفه های بستر حاکم عبارتند از عادات رهبری، مهارت های رهبری پایدار، ایجاد ظرفیت برای خلاقیت؛ مقوله محوری شامل فعالیت های رهبری، سیستم خلاق، محصولات و خدمات کیفی، توسعه و اعتماد به اعضا، چالش و نوآوری و تأمل بلندمدت؛ مؤلفه های شناسایی شده تأثیرات رهبری پایدار نیز شامل سه مؤلفه اخذ تصمیمات قاطع، اقتصاد مقاومتی، پیشبرد تاب آوری در جامعه و در نهایت نیز مؤلفه های پیامدهای رهبری پایدار برای صنعت بیمه شامل بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته شناسایی شدند.

**نتیجه گیری:** الگوی مبنایی رهبری پایدار در صنعت بیمه حول مقوله محوری فعالیت های رهبری قرار دارد که تحت تأثیر شرایط علی شکل می گیرد. این فرآیند با شرایط علی آغاز می گردد و موجب شکل گیری مقوله محوری (فعالیت های رهبری شرکت بیمه است) می شود که با استفاده از راهبردها به توسعه بیمه کمک می کند.

توجه: مدت زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ جولای ۲۰۲۲ در وب سایت IJIR در «نمایش مقاله» باز می باشد

شده است. از سوی دیگر، نابودی و ورشکستگی برخی از صنایع، کوچک‌تر شدن اقتصاد و کاهش درآمد صنعت بیمه را تشدید کرده و از این‌رو شرکت‌های بیمه را برای حفظ و افزایش سهم بازار با رقابت جدی مواجه کرده است. چالش دیگر صنعت بیمه، نبود متخصصان کافی در پاسخگویی به نیازهای این صنعت است. برای ایجاد تحول در صنعت بیمه راهی جز سپردن این صنعت پیچیده و مدرن به افرادی که از دانش و تخصص لازم برخوردارند و با صنعت بیمه کشور و همچنین صنعت بیمه کشورهای توسعه‌یافته آشنا باشند، وجود ندارد تا با الگو گرفتن از تجربه‌های مفید دیگران و اجتناب از سعی و خطا، صنعت بیمه را در مسیر رشد پایدار قرار دهند. بیمه مرکزی نیز که باید هدایتگر بازار بیمه باشد، از جهت گسترش دانش بیمه و هدایت بازار به سمت تربیت متخصصانی که پاسخگوی نیازهای یک صنعت بیمه مدرن باشد. ناتوان است. شرکت‌های بیمه به‌طور جدی با کمبود متخصصان آشنا به مسائل پیچیده بیمه مواجه هستند و در فقدان تخصص و دانش بیمه، عرضه محصولات پیچیده بیمه‌ای به‌صورت سنتی ارائه می‌شود. چالش مدیریتی در این صنعت را نباید نادیده گرفت. بنابراین، به‌کارگیری رهبری پایدار در صنعت پیچیده بیمه، گام اول ایجاد تحول در این صنعت ارزشمند است. رهبری پایدار، مهارت‌های حل مسئله خلاق و یادگیری عمیق را ارتقا می‌دهد (Wolff, 2019). در رهبری پایدار بر ایجاد سود به سهامداران، حفاظت از محیط زیست و بهبود سطح زندگی افراد تحت رهبری تأکید می‌شود و این نوع رهبری و کمبود آن در صنعت بیمه به‌شدت احساس می‌شود. مشکلاتی در خلاف رویکرد رهبری پایدار و ضعف در موضوع پایداری می‌باشد، چنانچه می‌توان گفت قوانین تدوین‌شده به‌وسیله صنعت بیمه بیشتر به نفع اقشار خاص و محدود بوده و اکثریت را شامل نمی‌شود (ناپایداری مالی و عدم عدالت اقتصادی در جامعه). از سوی دیگر، چه در سطح ملی و چه در سطح سازمانی، رهبری پایدار با هر شرح و توضیح یا برچسبی توجه بسیار کمی در مطالعات حوزه رهبری به خود اختصاص داده است. اندیشمندانی که در رابطه با این پدیده مطلب نوشته‌اند، تنها اشاره‌ای گذرا به مبحث رهبری داشته‌اند و متأسفانه تاکنون تحقیقی (داخلی) در این حوزه صورت نگرفته است. لذا این تحقیق می‌تواند کمک شایان توجهی در کاهش هزینه‌های مادی، روانی و اجتماعی جامعه داشته باشد. بیشتر تحقیقات صورت گرفته در ایران، بیشتر در حوزه عمومی و کلی رهبری بوده و تحقیقات بسیار اندک خارجی انجام‌شده نیز بومی نیستند و کمبود کار تحقیقی کیفی به‌ویژه با استفاده از روش داده بنیاد یا بستر محور که به بررسی عمیق موضوع بپردازد، مشهود می‌باشد. این مهم یعنی رهبری پایدار در صنعت بیمه که یکی از عوامل مهم ایجاد پایداری و توسعه پایدار کشور به‌شمار می‌آید،

مفهوم رهبری پایدار، برای اولین بار با توجه به این مفهوم که سازمان‌ها سهمی در دنیای طبیعی دارند، معرفی شد. این ایده بر ایجاد ارزش پایدار تأکید می‌کند که در آن درآمد سازمان‌ها با دلایل فیزیکی، اجتماعی، اخلاقی و اقتصادی پشتیبانی می‌شود (Iqbal et al., 2020). ریشه‌های رهبری پایدار در مدیریت راینلند یافت می‌شود که بر مسئولیت‌های سازمان‌ها در قبال جامعه تأکید دارد. رهبری راینلند، سلف رهبری پایدار، دیدگاه بلندمدت، مسئولیت اجتماعی شرکتی و رفتار اخلاقی را تقویت می‌کند (Hallinger and Suriyankietkaew, 2018). رهبران پایدار سعی می‌کنند نیازهای نسل‌های کنونی را بدون تضعیف توانایی نسل‌های آینده برای پیشرفت برآورده کنند (Hargreaves and Fink, 2012). در چارچوب رهبری پایدار، سازمان‌ها تلاش می‌کنند ارزشی خلق کنند که هم برای جامعه و هم برای همه ذینفعان مفید باشد (Burawat, 2019). به گفته Ferdig (2007)، رهبران پایدار با درک مسائل پایدار و اقدام در مورد آن‌ها بدون توجه به موقعیت رهبری رسمی خود، مسئولانه عمل می‌کنند. Avery (2005) تأکید کرد که رهبران پایدار در تصمیم‌گیری‌ها دیدگاه بلندمدت دارند، نوآوری دستگاهی را به‌منظور توسعه نیروی کار ماهر، متعهد و وفادار، ارائه محصولات و خدمات باکیفیت، افزایش ارزش‌افزوده، ترویج می‌کنند. رهبری پایدار با شیوه‌های پایه، محرک‌های عملکرد کلیدی و شیوه‌های سطح بالاتر مشخص می‌شود (Avery and Bergsteiner, 2011). شیوه‌های بنیادی با مهارت‌های فنی، انسانی و عملیاتی مرتبط است. محرک‌های کلیدی عملکرد بر نوآوری و مشارکت در بین کارکنان تمرکز می‌کنند. اقدامات سطح بالاتر شامل فرهنگ سازمانی و توسعه تیمی همراه با تفکر شناختی است. مبادله بین سه عملکرد، یعنی عملکردهای اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی تحت توسعه پایدار مستلزم ادغام همه این مهارت‌ها از رهبری سازمانی است. علاوه بر این، انطباق سریع، فناوری‌های به‌روز، و ایجاد ارزش در هر دو سطح فردی و سازمانی برای توسعه پایدار بسیار مهم هستند (Van Dun et al., 2017). درنهایت، عملکرد پایداری محیطی به کاهش مواد مضر، مصرف خطرناک، استفاده از منابع و انرژی کارآمد مربوط می‌شود (Akanmu et al., 2020). مفهوم رهبری پایدار در تحقیقات تجاری مورد توجه قرار گرفته است، خاصه مواقعی که مبحث دانشگاهی تأثیر حیاتی بر سازمان‌های تجاری دارد (Iqbal et al., 2018). با توجه به همه‌گیری ویروس کرونا که باعث توقف یا رکود در فعالیت برخی از صنایع در حوزه‌هایی نظیر حمل‌ونقل، توریسم و جهانگردی، خدمات رفاهی و نظایر آن

سازمانی آنها، ارزش‌های اخلاقی نوع‌دوستانه را اتخاذ می‌کنند که مبتنی بر روابط سودمند متقابل با ذینفعان باشد و یک هدف مشترک متمرکز بر پایداری و توسعه پایدار است. این ارزش‌ها پایه و اساس روابط رهبر-پیرو و چشم‌انداز سازمانی و راهبردهای پایداری را تشکیل می‌دهند که با ذینفعان ایجاد می‌شوند و به‌طور مشترک دنبال می‌شوند. همچنین، رهبری پایدار بر بهره‌وری کارکنان، تعهد و سود و نتایج گسترده‌تر اقتصادی، اجتماعی و محیطی تأکید می‌کند که فراتر از معیارهای سنتی موفقیت است. باین‌حال، این نتایج هدف نهایی نیستند. آنها درجه‌ای را دربرمی‌گیرند که سازمان‌ها و جوامع از پایداری و توسعه پایدار استقبال می‌کنند (Fry and Egel, 2021).

### پیشینه پژوهش

Fry and Egel (2021) رویکردهای فعلی رهبری برای پایداری را از نظر چارچوب‌های مفهومی و تحقیقاتی موجود بررسی نموده‌اند که کلیه آنها از رویکرد متوازن ذینفعان به رهبری برای رسیدگی به مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی مرتبط با پایداری و توسعه پایدار حمایت می‌کنند. سپس، با اقتباس از نظریه‌های رهبری معنوی و محوری، الگویی از رهبری جهانی برای پایداری ارائه نموده‌اند که دامنه مفهومی آن از رویکردهای فعلی به رهبری برای پایداری، فراتر است.

Iqbal and Ahmad (2021) روش‌های تعبیه رهبری پایدار در عملکرد پایدار را بررسی نموده و تأثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی را در این میان مورد توجه قرار داده‌اند. داده‌های مورد نیاز از مجموع ۳۶۹ شرکت کوچک و متوسط در پاکستان با روش نمونه‌گیری هدفمند جمع‌آوری شد و با مدل‌سازی معادلات ساختاری و حداقل مربعات جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد رهبری پایدار بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و یادگیری سازمانی به‌طور معناداری بر عملکرد پایدار تأثیر می‌گذارد. همچنین، یادگیری سازمانی به‌عنوان میانجی در رابطه بین رهبری پایدار و عملکرد پایدار عمل می‌کند.

Iqbal et al. (2020) به بررسی تأثیر میانجی ایمنی روان‌شناختی بر رابطه بین رهبری پایدار و عملکرد پایدار و همچنین ارزیابی تأثیر تعدیل توانمندسازی روان‌شناختی بر این رابطه پرداخته‌اند. این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (مبتنی بر واریانس) به تحلیل فرضیه‌های پیشنهادی پرداخته و نتایج نشان داد که رهبری پایدار از طریق ایمنی روان‌شناختی بر عملکرد پایدار تأثیر غیرمستقیم و مثبتی دارد که در حضور توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌شود.

Pham and Kim (2019) تأثیر شیوه‌های پایدار و صلاحیت‌های

به‌درستی تعریف نشده تا بر اساس آن عوامل تأثیرگذار بر رهبری پایدار، عوامل زمینه‌ای، واسطه‌ای و راهبردها و پیامدهای آن بر اساس شرایط بومی و بسترمحور شناسایی شوند. درواقع، ناکافی بودن تحقیقات کیفی انجام‌شده درخصوص رهبری پایدار چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی، جدید بودن پژوهش فعلی را قوت می‌بخشد. لذا این تحقیق در پی جواب به این سؤال اصلی است که الگوی مبنایی رهبری پایدار صنعت بیمه ایران کدام است؟

### مبنای نظری پژوهش

در یک بررسی جامع کتاب‌شناختی، Hallinger and Suriyankietkaew (2018) بیان کردند که ادبیات در مورد رهبری پایدار از نظر اندازه متوسط، اما در سطح جهانی مطرح است که به‌سرعت نیز درحال رشد است، و بخش عمده‌ای از کارهای دانشگاهی در دهه گذشته منتشر شده است. باین‌حال، به‌دلیل همپوشانی و ساختارها و تعاریف مختلف، اجماع کمی در مورد مفهوم‌سازی رهبری پایدار وجود دارد. برای مثال، Ferdig (2007) رهبران پایداری را اقدامی آگاهانه برای تقویت نتایجی که سیستم‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی سالم را پرورش، حمایت و حفظ می‌کند، تعریف کرد. Avery and Bergsteiner (2011) اظهار می‌دارند که رهبران پایداری بر تصمیم‌گیری بلندمدت برای نوآوری‌های گسترده سیستم تمرکز می‌کنند تا رضایت مشتری را از طریق نیروی کار بسیار درگیر، محصولات باکیفیت، خدمات و راه‌حل‌ها افزایش دهند. Hargreaves and Fink (2012) رهبری پایداری را در تعریف گسترده پایداری به‌عنوان رهبری که به‌دنبال برآوردن نیازهای جامعه کنونی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده برای شکوفایی است، تعریف کردند. Suriyankietkaew and Avery (2016) رهبر پایدار را رهبرانی می‌دانند که رفاه بلندمدت و ارزش پایدار را برای همه ذینفعان ایجاد می‌کند، فراتر از مسئولیت اجتماعی و زیست‌محیطی است که باعث رشد سودآور، انعطاف‌پذیری و پایداری در سازمان‌ها می‌شود.

درنهایت، Knight and Paterson (2018) طی بررسی شایستگی‌های رفتاری رهبران پایداری، رهبر پایدار را رهبرانی معرفی کردند که به‌طور مشترک با ذینفعان کار می‌کنند تا نگرانی‌های اخلاقی، اجتماعی را در راهبرد و عملیات اصلی خود لحاظ نمایند. رهبران پایداری عوامل تغییر اختصاصی برای پایداری هستند که ریشه در یک الگوی سازمانی یادگیرنده دارند و روش شهودی وجود دارد که به‌هم‌پیوسته، فراگیر، رابطه‌ای و متفکر است و در یک سیستم باز سازمانی با ذینفعان اجتماعی در یک محیط سازمانی خاص تمرین می‌شود. هم رهبران پایداری و هم فرهنگ

سالانه متناسب با نرخ تورم افزایش یابند تا بیمه برای مشتریان ارزش آفرین باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی رهبری پایدار در صنعت بیمه از روش داده بنیاد استفاده شده که یک روش پژوهش کیفی و پرکاربرد است که توسط (Glaser and Strauss 1967) ارائه شده است. نحوه کار با داده‌ها در روش داده بنیاد به شرح شکل ۳ است. در این پژوهش از مصاحبه اکتشافی و نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. مصاحبه صورت گرفته نیز با بهره‌گیری از چارچوب CAR طراحی و انجام شد که طبق این چارچوب باید به سه سؤال اصلی زیر پاسخ داده شود:

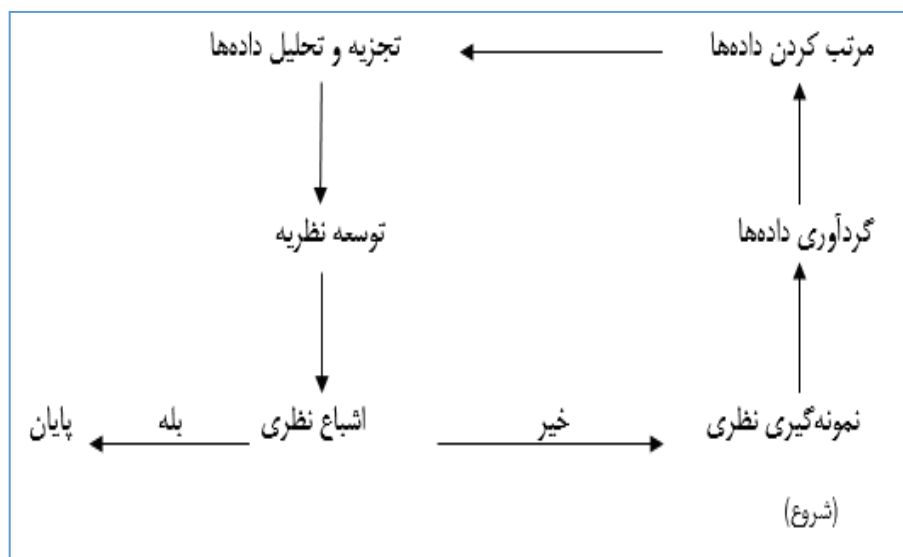
- زمینه یا بستر: وضعیتی که شرکت بیمه با آن مواجه هست چگونه است؟
- اقدام: اقدام مناسب برای آن چیست؟
- نتیجه: نتیجه اقدام چیست؟ شرکت بیمه چطور از نتایج آن منتفع می‌شود؟

برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش گلوله برفی استفاده شده است. به این ترتیب پانل مذکور با مشارکت ۲۵ نفر صاحب نظر؛ به تفکیک ۱۰ نفر از نخبگان دانشگاهی - اعضای هیئت علمی و اساتید مدیریت دانشگاه‌ها - و ۱۵ نفر از خبرگان صنعت بیمه - مدیران مجرب و کاردان در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی بیمه مرکزی - ایجاد گردید.

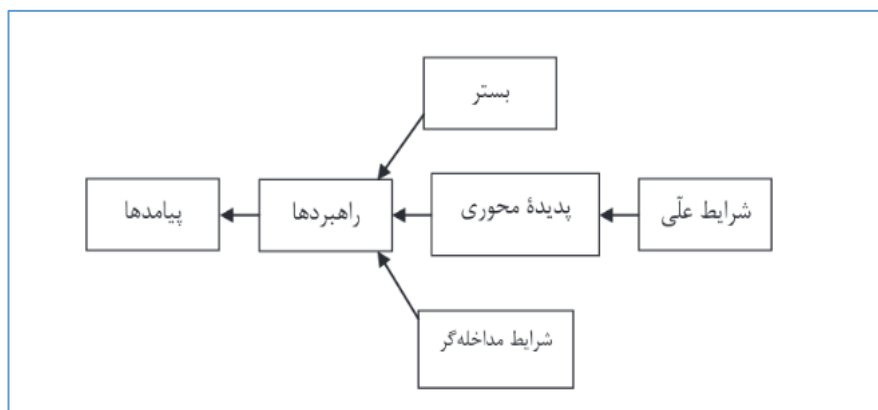
رهبری مدیران بر عملکرد پایداری در بنگاه‌های ساختمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند. نتایج نشان داد شواهد تجربی دال بر نقش میانجی شایستگی‌های رهبری بر روابط بین فعالیت‌های اقتصادی، شیوه‌های اجتماعی و عملکرد پایداری وجود ندارد.

(Gaganis et al. 2019) رابطه فرهنگ ملی و ریسک‌پذیری را در صنعت بیمه مورد مطالعه قرار داده‌اند. زیرا کشش بیمه در بخش‌های مالی دائماً در حال افزایش است. لذا منطقی است که پس از وقایع آشفتگی مالی اخیر، دامنه تحقیقاتی که عوامل مؤثر بر ریسک‌پذیری این صنعت مشخص گردد. در نهایت، یافته‌ها نشان داد بین ریسک‌پذیری و ویژگی‌های فرهنگی شرکت‌های بیمه مانند فردگرایی، جلوگیری از عدم اطمینان و قدرت، رابطه‌ای قوی و معناداری وجود دارد.

(Rezaee et al. 2020) با رویکرد داده‌بنیاد به ارائه الگوی پارادایمی ارزش‌آفرینی برند در صنعت بیمه با تأکید بر بیمه عمر پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه شامل مدیران بیمه عمر سه شرکت بیمه سینا، پاسارگاد و ایران بود که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند و از مصاحبه برای گردآوری داده‌های موردنیاز استفاده گردید و به روش کیفی و رویکرد داده بنیاد تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز، محوری و انتخابی سرانجام به ارائه الگوی نهایی شامل ۶ بعد اصلی و ۲۷ بعد فرعی انجامید. تحلیل صورت گرفته نشان داد افزایش سالانه حق بیمه متناسب با نرخ تورم، مهم‌ترین راهکار کاهش اثرات منفی تورم بر قراردادهای بیمه عمر است. به عبارتی، نرخ تعدیل حق بیمه و سرمایه بیمه‌نامه باید



شکل ۱: فرآیند کار با داده‌ها در داده بنیاد



شکل ۲: مدل پارادایم پژوهش

و اسناد سازمانی، واژه‌ها و عبارات مرتبط با پدیده شبکه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی استخراج گردید. سپس به هر یک از واژه‌ها و عبارات کد اولیه‌ای اختصاص داده شد (Mehra et al., 2006) مثالی از نحوه کدگذاری در جدول ۱ ارائه شده است.

#### کدگذاری محوری

در این پژوهش پس از کدگذاری متمرکز مفاهیم اولیه، در مرحله دو ۱۶ مقوله اصلی منفک شد. در جدول ۲ برای هر مقوله اقتباس شده نیز یک شرح واژه نظری نوشته شده است. شرح واژه نظری توضیح خود پژوهشگر از یک کد بوده و می‌تواند در ارتباط دادن مقوله‌ها برای ساخت مدل پارادایمی مفید باشد (Charmaz, 2006).

#### کدگذاری انتخابی

##### شرایط علی

شرایط علی درواقع، ایجادکننده پدیده اصلی یا مقوله محوری فعالیت‌های رهبری است. در این مطالعه از بین مقولات استخراج شده، سه مقوله جزء شرایط علی قلمداد می‌شوند که در شکل‌گیری فعالیت‌های رهبری در صنعت بیمه مؤثر هستند. با عنایت به شرایط بحرانی کشور مدیران ریسک، بیمه‌ها و سرمایه‌گذاران در ارتقای پایداری می‌توانند نقشی اساسی داشته باشند. مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط علی در جدول ۳ ارائه شده‌اند.

##### پدیده محوری

مفاهیم و مقوله‌های فرعی پدیده محوری در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

برای انجام پژوهش‌های داده‌بنیاد، سه رهیافت یا طرح پژوهش وجود دارد که عبارتند از رهیافت نظام‌مند که با اثر Strauss and Corbin (1998) شناخته می‌شود؛ رهیافت پیمایشی یا ظهوری که مربوط به اثر Glaser (1992) است و رهیافت ساخت که به وسیله Charmaz (2006) حمایت می‌شود. در این پژوهش از رهیافت نظام‌مند استفاده شد که در آثار مشترک استراوس و کوربین در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۸ به آن پرداخته شده است. این رهیافت، برای تدوین نظریه درباره یک پدیده، مجموعه‌ای سیستماتیک از رویه‌ها را به صورت استقرایی به کار می‌برد. بر اساس رویکرد نظام‌مند، نظریه‌پردازی در سه گام اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود (Strauss and Corbin, 1998). همگام با کدگذاری داده‌ها، مضامین و ابعاد حاصل در قالب مدل پارادایم (Strauss and Corbin, 1998) سازمان‌دهی می‌شوند که به صورت شکل ۲ است:

## نتایج و بحث

### کدگذاری باز

کدگذاری باز، فرایند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم و مقوله‌ها شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود (Gammelgaard and Flint, 2012). در مرحله کدگذاری باز، با بررسی عمیق متن مصاحبه‌ها و اسناد سازمانی، مفاهیم مستتر در آن‌ها شناسایی شده و این مفاهیم در قالب مقوله‌های اولیه طبقه‌بندی شدند. در گام اول، با مطالعه‌ی سطر به سطر، جمله به جمله و یا پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه‌ها

جدول ۱: نمایی از کدگذاری باز پژوهش

سؤال ۱۲. نقش و اهمیت صنعت بیمه در اقتصاد مقاومتی چیست؟	
P۱	با توجه به مسئله تحریم مجبور به استفاده از ظرفیت‌های داخلی شدیم
P۲	بیمه در شرایط بحرانی آبروداری کرده بیشتر مؤسسات اعتباری در تحریم دچار مشکل شدند و خودرویی‌ها هم همین‌طور اما صنعت بیمه پرستیژ خود را حفظ کرد
P۳	وظیفه صنعت بیمه، به‌منزله مؤسسه مالی این است که توان و قدرت خویش را در ارائه تأمین، تشکیل سرمایه و تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی
P۴	صنعت بیمه در راستای اقتصاد مقاومتی به اقتصاد خرد خانوارها، به اقتصاد کلان کشور در حوزه درمان کمک مؤثری می‌نماید
P۵	استفاده از توانمندی‌ها در جهت ایفای نقش نظارتی و تنظیم گری و خروج از تصدی‌گری، سود بردن از فضای پسابرجام برای گسترش تعاملات بین‌المللی و حضور صنعت بیمه کشور در محیط بین‌المللی، گسترش فضای رقابتی در صنعت بیمه، افزایش ضریب نفوذ و تنوع‌بخشی به محصولات بیمه‌ای و نیز ارتقاء کمی و کیفی سرمایه انسانی در بیمه مرکزی و صنعت بیمه ازجمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر گسترش صنعت بیمه می‌باشد
P۶	بیمه مرکزی به‌عنوان مقام ناظر و تنظیم‌گر در این صنعت، می‌تواند در تحول صنعت بیمه مسئولیت کلیدی داشته باشد
P۷	برنامه‌های عملیاتی صنعت بیمه در اجرای اهداف و سیاست‌های اقتصاد مقاومتی که توسط بیمه مرکزی تدوین‌شده است؛ ازجمله این برنامه‌ها گسترش هدایت‌شده شبکه فروش و توسعه پوشش‌های بیمه‌ای جدید و ایجاد شرکت‌های بیمه اتکایی جدید است
P۸	ایجاد و انتشار گنجینه تجارب بیمه و دانشنامه صنعت بیمه تلاش‌های مرکز بیمه را پس از فرجام به‌خوبی نشان می‌دهد
P۹	استقرار نظام شایسته‌سالاری و اهتمام به ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای در صنعت بیمه

صنعت بیمه برای ذینفعان (توسط راهبردها)، توسعه بیمه در ذهن مشتریان و دیگر ذینفعان مرتبط با بیمه است. تداعی‌های مثبت نسبت به ویژگی‌های رهبری پایدار و فعالیت‌های او، باعث ایجاد دیدگاهی نسبت به بیمه و بهبود عملکرد آن، تصویری مطلوب از اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه در ذهن پدید می‌آورد. به‌دست آوردن شیوه‌های رقابتی و حضور در بازارهای نوظهور می‌تواند بهبود عملکرد مالی را سرعت بخشد. داشتن توان کافی برای اعمال تغییرات در ساختار و توجه به فرهنگ و محیط سازمان، بهبود پیوسته را به‌همراه خواهد داشت. الگوی پارادایمی پژوهش نیز در شکل ۳ نشان داده‌شده است.

### جمع‌بندی و پیشنهادها

#### گزاره ۱

فرهنگ، یادگیری پیوسته و رفتار پایدار عوامل علی هستند که رهبران پایدار را در صنعت بیمه تحت تأثیر قرار می‌دهند. به زعم (Hofstede, 1995) تفاوت متمایز از ارزش‌های محصولات بیمه به‌طور اتفاقی به‌وجود نیامده است. بلکه، الگوهای پذیرش بخشی از فرهنگ یک جامعه محسوب می‌شوند. پاسخ‌های دریافتی نشان می‌دهد که بیمه به‌سرعت در حال تبدیل به عنصری ضروری در

#### شرایط مداخله‌گر

مفاهیم و مقوله‌های فرعی شرایط مداخله‌گر در جدول ۵ ارائه شده‌اند.

#### شرایط زمینه‌ای

مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای رهبری پایدار در جدول ۶ ارائه شده‌اند.

#### راهبردها، کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها

مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط راهبردها در جدول ۷ ارائه شده‌اند.

#### پیامدها

پیامدها نتایج به‌کارگیری راهبردها و کنش‌هایی است که از طریق تعامل با مقوله محوری یعنی ویژگی‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه ایجادشده، سه مقوله بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته است. مفاهیم و مقوله‌های فرعی پیامدها در جدول ۸ نشان داده شده است.

بهبود عملکرد مالی از پیامدهای مهم اجرای رهبری پایدار در



جدول ۲: مقوله‌های عمده

ردیف	مفاهیم (کدبندی اولیه)	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	شرح واژه
۱	۱. فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اخلاق ۲. فضای اخلاقی ۳. سازمان اخلاقی ۴. گسترش فرهنگ بیمه	فرهنگ	میزان دانش و آگاهی افراد نسبت به مفاهیم بیمه و چگونگی نگرش و باور به این مفاهیم را می‌توان فرهنگ بیمه نامید
۲	۱. افزایش عملکرد بیمه ۲. مسئولیت‌پذیری عملکرد ۳. بهبود عملکرد حسابداری و تجاری ۴. ایجاد دستگاه‌های رقابتی	بهبود عملکرد مالی	شواهد قابل‌توجهی وجود دارد که نشان می‌دهد شیوه‌های رهبری پایدار به‌احتمال‌زیاد باعث افزایش عملکرد کسب‌وکار در درازمدت نسبت به رویکرد سنتی می‌شود که منافع سهامداران را در درجه اول قرار می‌دهد و بیشتر روی معیارهای مالی کوتاه‌مدت متمرکز است
۳	۱. فراگیری ۲. بصیرت ۳. خلاق ۴. رادیکال ۵. نوع‌دوستانه	رفتار پایدار	رهبران پایدار به‌طورمعمول دارای صفاتی هستند، که آن‌ها را به‌عنوان ویژگی‌های متمایز، خصوصیات یا خصوصیات شخصی توصیف می‌کردند که عموماً ماندگار به نظر می‌رسند که نقش مؤثری در پیشبرد اهداف تجاری بیمه دارد
۴	۱. توجه به جانشین پروری ۲. کل‌نگر ۳. جامع‌نگر ۴. کاریزما ۵. سبک حمایتی ۶. قدرت ۷. اعتماد	سبک رهبری	منظور از سبک رهبری طرق مختلفی است که رهبران پایدار برای پیشبرد اهداف خود از آن استفاده می‌کنند و در صنعت بیمه ترکیبی از سبک‌های رهبری موردنیاز است
۵	۱. پاسخگو در برابر مشکلات ۲. چشم‌انداز بلندمدت ۳. مسئولیت‌های مربوط به محیط‌زیست ۴. ایجاد تغییری اساسی در هوشیاری ۵. کشف و تعدیل ذهنیت‌ها ۶. کشف و تعدیل باورها ۷. نگهداری کارکنان ۸. مدیریت پیچیدگی ۹. قضاوت تمرینی ۱۰. دیدگاه ارتباطی	مهارت‌های فنی رهبری پایدار	رهبران برای هدایت مؤثر مشاغل و پیروان خود در یک اقتصاد پایدار، به مهارت‌های تخصصی متنوعی احتیاج دارند
۶	۱. بستر مناسب ۲. اجرای قاطع ۳. الگوی مشخص	ارتباطات پایدار	رهبری پایدار نیازمند حضور ارتباطات پایدار است تا بستر مناسبی برای اجرای آن فراهم گردد
۷	۱. گسترش فرهنگ بیمه ۲. فرهنگ جهادی ۳. خوداتکایی ۴. عملکرد مثبت عامل پیش برنده اقتصاد مقاومتی	اقتصاد مقاومتی	اقتصاد مقاومتی مفهومی است که در سال ۹۲ به‌طور رسمی توسط مقام معظم رهبری ابلاغ و در دستور کار قرار گرفت طرح اقتصاد مقاومتی این مسئله را به ذهن متبادر می‌کند که اقتصاد باید در مقابل تهدید اقتصادی خارجی مقاومت کند
۸	۱. بیمه مرکزی به‌عنوان مقام ناظر ۲. برنامه‌های عملیاتی صنعت بیمه ۳. شفاف‌سازی اقتصاد ۴. توجه به افراد و رقبا ۵. بازارهای بیمه خارجی	کسب مزیت رقابتی	تمایز در ویژگی‌های شرکت‌های بیمه که آن را به ارائه خدمات بهتر به مشتریان توانمند می‌سازد



ادامه جدول ۲: مقوله‌های عمده

ردیف	مفاهیم (کدبندی اولیه)	مقوله‌های عمده (کدبندی متمرکز)	شرح واژه
۹	۱. داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار	یادگیری پیوسته	منظور از دانش این است که رهبران پایدار باید دانش کافی در مورد پایداری داشته باشند تا بتوانند آن را به راهبردهای موفق بیمه تبدیل کنند و به‌طور مؤثر در مورد موضوعات پایداری به پیروان خود و ذینفعان شرکت‌های بیمه ارتباط برقرار کنند
	۲. اعمال تغییرات پویا و دینامیک		
	۳. ارتباط بین‌رشته‌ای		
	۴. درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی		
	۵. برقراری ارتباطات علمی		
	۶. آگاهی از سیاست‌ها		
	۷. اقتصاد		
	۸. فرهنگ و اکولوژی		
	۹. عدالت		
۱۰	۱۰. شناسایی ذینفعان کلیدی	ایجاد ظرفیت برای خلاقیت	منظور از ایجاد ظرفیت برای خلاقیت، تقویت نوآوری دستگاهی در بیمه باهدف افزایش ارزش مشتری؛ ایجاد نیروی کار ماهر، وفادار و بسیار متعهد؛ ارائه محصولات، خدمات و راه‌حل‌های باکیفیت؛ و درگیر شدن در رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری و ایجاد ارزش‌ها و معیارهای اخلاقی در کل سازمان است
	۱. آبروداری بیمه در پساخرام		
	۲. تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی		
	۳. کمک به اقتصاد خرد خانوار و اقتصاد کلان کشور		
	۴. توانمندسازی کارکنان		
	۵. ارزیابی واقعی از شرایط		
	۶. اخذ تصمیمات آگاهانه		
	۷. جذب سرمایه‌گذاران صبور		
	۸. استخدام افراد ارزشی		
۱۱	۱. تنظیم دانشنامه صنعت بیمه	بکارگیری شیوه‌های بنیادی	سازوکاری که به کمک آن بتوان ریسک‌های محیط زیستی را مدیریت کرد و تغییرات جدید را نیز به‌خوبی اعمال کرد
	۲. آموزش به افراد مستعد		
	۳. صیانت از محیط‌زیست		
	۴. افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی		
	۵. اشتغال و تولید		
	۱. پرورش سیستم خلاقیت و نوآوری		
	۲. توسعه مهارت‌ها و تشویق به وفاداری		
	۳. توسعه و حفظ اعتماد به اعضا و سهامداران بیمه		
	۴. توسعه و پیشنهاد محصولات و خدمات و راه‌حل‌های کیفی		
۱۲	۵. تعهد به رفتار و تصمیمات اخلاقی از طریق استانداردهای بیمه	عادات رهبری	عادت رهبران پایدار مؤثر، یک درک سیستماتیک، میان‌رشته‌ای است. هوش هیجانی و نگرش دلسوزانه؛ جهت‌گیری ارزش‌ها که فرهنگ را شکل می‌دهند؛ چشم‌انداز قوی برای ایجاد تفاوت؛ سبکی فراگیر که اعتمادبه‌نفس را ایجاد می‌کند. تمایل به نوآوری و رادیکال بودن؛ و داشتن چشم‌انداز بلندمدت
	۶. داشتن چشم‌انداز بلندمدت در تصمیم‌گیری		
	۱. استفاده از تجربه سایر کشورها		
	۲. ایجاد دانش بومی		
	۳. تعامل با سایر جاها		
	۴. جذب سرمایه خارجی		
	۵. علاقه‌مند به توسعه و امپراتوری سازمان		
	۶. استفاده از ظرفیت‌های داخلی		
۱۳	۱. استفاده از ظرفیت‌های داخلی	بهبود پیوسته	بزرگ‌ترین چالش رهبران پایدار فراتر از گفتن کلمات صرف است. آنها باید اقدامات لازم برای اجرای برنامه‌های پایدار سازمان‌هایشان را انجام دهند که به فعالیت‌های داخلی و خارجی رهبران پایدار تقسیم می‌شود
	۲. ایجاد دانش بومی		
	۳. تعامل با سایر جاها		
	۴. جذب سرمایه خارجی		
	۵. علاقه‌مند به توسعه و امپراتوری سازمان		
	۶. استفاده از ظرفیت‌های داخلی		
	۱. استفاده از ظرفیت‌های داخلی		
	۲. ایجاد دانش بومی		
	۳. تعامل با سایر جاها		

فضایی اخلاقی و شناسایی افراد جامعه با مزایای بیمه است. آنچه شرکت‌ها را ترغیب به سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ریسک‌پذیر بلندمدت می‌کند حضور فرهنگ بیمه و گسترش این فرهنگ است. صاحبه‌های صورت گرفته حاکی از آن است که فرهنگ می‌تواند

بخش‌های مالی است و به‌طور چشمگیری در رشد اقتصادی نقش دارد. به‌طور فراوان، می‌تواند مانع آسیب‌پذیری عواملی شود که بر اقتصاد کشور تأثیر منفی دارند. انگیزه‌های سیاست‌گذاران برای اصلاح ساختار فرهنگ بیمه و جبران فقر فرهنگی بیمه، ایجاد

جدول ۳: مقوله اصلی: شرایط علی

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
فرهنگ	فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر اخلاق
	فضای اخلاقی
	نیازمند تغییر ساختار
	فرهنگ‌سازی
یادگیری پیوسته	گسترش فرهنگ بیمه
	توجه به تحول دیجیتال
	داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار
	اعمال تغییرات پویا و دینامیک
	ارتباط بین‌رشته‌ای
	درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی
	برقراری ارتباطات علمی
	آگاهی از سیاست‌ها
	آگاهی از اقتصاد
	آگاهی از فرهنگ و اکولوژی
رفتار پایدار	قضاوت درست
	شناسایی ذینفعان کلیدی
	نقش آموزش در شکستن مقاومت
	الگوبرداری از سازمان‌های موفق
	استفاده از شیوه‌های مختلف
	تغییر در ذهنیت
	احساس نیاز به‌ضرورت ایجاد نگرش‌های جدید
	احساس نیاز به‌ضرورت رهبری پایدار

به سه دلیل با مسیر ریسک‌پذیری بیمه‌گرها مرتبط شود. اولین مورد مبتنی بر زمینه‌های انتزاعی است و مربوط به تأثیر فرهنگ در ریسک‌پذیری افراد در کنار صنعت است. به‌طور خاص، به‌نظر می‌رسد که ریسک‌پذیری بنگاه‌ها یا مؤسسات مالی را می‌توان به اثرات فرهنگی نسبت داد که از طریق انگیزه‌ها و تمایلات مدیریت به سمت ریسک‌پذیری پیش می‌روند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که مسیر ریسک‌پذیری صنعت بیمه در راستای مرزهای فرهنگی آنها باشد. دلیل دوم که از سوی پاسخ‌دهنده‌ها مطرح شد این است که ریسک‌پذیری بیمه‌گرها با فرهنگ ارتباط مستقیم دارد که ناشی از مشتریان آنها است و مفهوم «خطر اخلاقی» را در نظر می‌گیرد. که از اهمیت ویژه‌ای برای بیمه‌گذاران برخوردار است و بر اساس آن ممکن است مشتری پس از بیمه شدن، رفتارهای متفاوتی را آغاز کند. رفتار ما تحت تأثیر نگرش ما است. بنابراین، چگونگی عملکرد ما در شرایط مختلف می‌تواند تا حدودی توسط فرهنگ توضیح داده شود. دلیل سوم اهمیت فرهنگ در مسیر ریسک‌پذیری شرکت‌های بیمه را می‌توان به تعریف بیمه نسبت داد. به‌طور خاص، بیمه ابزاری است که فرد برای محافظت از

جدول ۴: مقوله اصلی: پدیده محوری

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
فعالیت‌های رهبری	اعتقاد
	مسئولیت اجتماعی
	چشم‌انداز
	اعتقاد به اصول رهبری
	عدم ضرورت بومی‌سازی
	دانش بومی
	جذب سرمایه خارجی
	توسعه و امپراتوری
	استفاده از تجربه سایر کشورها
	مشارکت‌های متقابل
سیستم خلاق	تعامل با سایر جاها
	آبروداری بیمه در پسا‌فرجام
	تقویت بنیه سرمایه‌گذاری اقتصادی
	کمک به اقتصاد خرد خانوار و اقتصاد کلان کشور
	توانمندسازی کارکنان
	ارزیابی واقعی از شرایط
	اخذ تصمیمات آگاهانه
	جذب سرمایه‌گذاران صبور
	ارزیابی واقعی از شرایط
	درک ارزش مشتری
محصولات و خدمات کیفی	توجه به جانشین پروری
	شناسایی افراد واجد شرایط
	استخدام افراد ارزشی
	شایسته‌سالاری
	نگهداری کارکنان
توسعه و اعتماد به اعضا	موانع شکوفایی
	بی‌انگیزگی
	عدم بستر مناسب
	فقر فرهنگی
	خلأ قوانین
	عدم تشخیص تغییرات
	رکود
	عدم حفاظت از محیط
	دغدغه مدیران
	عدم توسعه
چالش و نوآوری	آموزش به افراد مستعد
	چشم‌انداز بلندمدت
	چشم‌انداز بخش دولتی
تأمل بلندمدت	

جدول ۵: مقوله اصلی: شرایط مداخله‌گر

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
ارتباطات پایدار	تقویت ارتباط
	شتاب در صنعت
	اهداف بلندمدت
	مشارکت جمعی
به‌کارگیری شیوه‌های بنیادی	رویکرد سرمایه‌گذاری مسئولانه
	رفع مقاومت‌ها
	اجرای دقیق
	تغییرات پیوسته
	درگیری افراد سازمان
	ایجاد استانداردها
	افزایش شفافیت
	پوشش ریسک
	تنظیم دانشنامه صنعت بیمه
	آموزش به افراد مستعد
	صیانت از محیط‌زیست
	افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی
	اشتغال و تولید
	مشکلات اجرا در بومی‌سازی

جدول ۶: مقوله اصلی: شرایط زمینه‌ای

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
هنرهای لیبرال برای رهبران	پرورش سیستم خلاقیت و نوآوری
	توسعه مهارت‌ها و تشویق به وفاداری
	توسعه و حفظ اعتماد به اعضا و سهامداران بیمه
	توسعه و پیشنهاد محصولات و خدمات و راه‌حل‌های کیفی
	تعهد به رفتار و تصمیمات اخلاقی از طریق استانداردهای بیمه
	داشتن چشم‌انداز بلندمدت در تصمیم‌گیری
	نگرش کل‌نگر
	جامع‌نگر
	کاریزما
	سبک حمایتی
سبک‌های رهبری	نقش حمایت‌کننده
	توافق و هماهنگی نزدیک با یک نقشه راه
	سبک مشارکتی
	نقش میانجی
	نقش منابع انسانی
	هماهنگ‌کننده
	انحصار اطلاعات
	پاسخگو در برابر مشکلات
	معتقد
	مستقل
مهارت‌های فنی رهبری پایدار	آینده‌پژوه
	استراتژی است
	صداقت
	دلیر
	توانمندسازی
	آگاه و مطلع نسبت به خود
	شفاف ساز
	مدیریت پیچیدگی
	دیدگاه ارتباطی
	قضاوت تمرینی
ایجاد ظرفیت برای خلاقیت	آموزش
	ایجاد تغییراتی اساسی در هوشیاری
	کشف و تعدیل ذهنیت‌ها
	کشف و تعدیل باورها
	صبوری
	چالشی و خلاق
	تصویرگر و خلاق
	تأثیرگذاری بر طراحی محصولات
	تأثیرگذاری بر رفتار شبکه‌های توزیع
	تأثیرگذاری بر رسیدگی به ادعاها
	تأثیرگذاری بر توزیع مجدد درآمد
	تعهدات دولت
	مشارکت‌های خصوصی
	سود کشف استعداد جدید

یک نوع خطر به‌دست می‌آورد و این دقیقاً همان چیزی است که باعث می‌شود بیمه به یک محصول ذاتی «حساس به فرهنگ» تبدیل شود. زیرا، احساس «امنیت» را ارائه می‌دهد که از نظر ذهنی به‌عنوان بخشی از فرهنگ جامعه مطرح است. این گزاره در جهت یافته‌های (Gaganis et al. 2019) است که فرهنگ ملی و ریسک‌پذیری را صنعت بیمه مورد بررسی قرار دادند.

## گزاره ۲

برساخته خلق فعالیت‌های رهبری، مقوله‌ای است که در بیشتر موارد تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با آن برخورد شد. به عقیده مصاحبه‌کنندگان زمانی رهبری پایدار در صنعت بیمه برقرار می‌شود که فعالیت‌های رهبری به‌درستی تعریف شود. ازجمله مشکلاتی که باید برطرف شود ارزش‌ها و شیوه‌های درونی سازمان است که از راهبردهای پایدار خشنود نمی‌شوند و پیشرفت رهبران پایدار، منوط به انجام برخی اقدامات داخلی ازجمله ارائه دیدگاه قانع‌کننده و اهداف راهبردی به مدیران و کارمندان است. توانمندسازی مردم در سراسر سازمان و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری پایدار و جایگاه آن متناسب با مشاغل ازجمله فعالیت‌های رهبری است. درعین‌حال، رهبران پایدار نیز باید به بیرون نگاه کنند و اصول پایدار را در فعالیت‌های مشتری‌مداری مانند فروش و بازاریابی درگیر

جدول ۷: مقوله اصلی: راهبردها

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
تصمیمات آگاهانه و قاطع	تغییر تمرکز صنعت بیمه
	افزایش سرانه آموزش‌های تخصصی
	شناسایی مشتریان بالقوه
	استفاده از ظرفیت‌های داخلی
	تعامل
اقتصاد مقاومتی	دانشنامه صنعت بیمه
	گسترش فرهنگ بیمه
	فرهنگ جهادی
	خودانگیزی
	عملکرد مثبت عامل پیش برنده اقتصاد مقاومتی
پیشبرد تاب‌آوری در جامعه	رضایت مشتری
	راه‌حل‌های پایدار
	حل مسئله در شرایط بحرانی
	تقویت توانایی جامعه برای بازگشت و رشد
	مجدد آن

کنند، سازمان‌های خود را در مشارکت‌های بین بخشی درگیر کنند و برنامه‌های مشارکت ذینفعان و گزارشگری شفاف را اجرا کنند. اقدامات داخلی رهبری پایدار ازجمله مؤلفه‌هایی است که در درجه اول قرار می‌گیرد و شامل تصمیمات آگاهانه، توسعه مهارت‌ها، سیستم خلاق، محصولات و خدمات کیفی، چالش و نوآوری و تأمل بلندمدت است که با مطالعه (Avery and Bergsteiner 2011) و (Van Dun et al. 2017) همسو است.

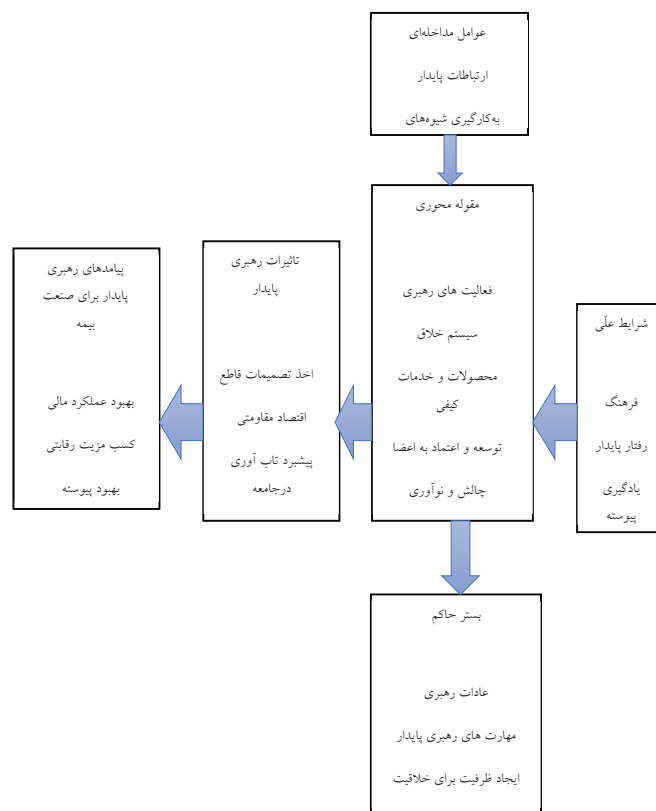
### گزاره ۳

برساخته شبکه بین سازمانی، شرایط مداخله‌گری است که به جرح و تعدیل شرایط علی می‌پردازد و بر راهبردها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاص موردنظر عمل می‌کنند (Goulding, 2002). محیط سازمانی می‌تواند شرایط مداخله‌گری در اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه داشته باشد. یک ارتباط گر مؤثر به‌وضوح وظایف، ضرب‌الاجل‌ها و انتظارات را توضیح می‌دهد و درعین حال نیروی کار را الهام‌بخش و برانگیخته می‌کند. در فضای محیط سازمانی شرکت بیمه عوامل محیطی هستند که می‌توانند بر تقویت فرهنگ و عملکرد شرکت بیمه تأثیر گذاشته و اجرای فعالیت‌های بنیادی رهبری را تسهیل کنند. یافته مهم اکثر در مصاحبه‌ها این است که داشتن نقشه راه و اقتصاد مقاومتی به درک احساس نیاز به رهبری پایدار در صنعت بیمه راهنمایی مؤثری می‌کند. درواقع باوجود دنیای سرشار از

جدول ۸: مقوله اصلی: پیامدها

مقوله‌های فرعی	مفاهیم
بهبود عملکرد مالی	ارزش بلندمدت اقتصادی
	اجتماعی
	زیست‌محیطی
	محافظت از رشد اقتصادی
	بهبود عملکردی تجاری
کسب مزیت رقابتی	عملکرد بهتر مالی و غیرمالی سازمان
	سودآوری تجاری
	توجه به افراد و رقبا
	بازارهای نوظهور
	شبکه‌های دیجیتال
بهبود پیوسته	کاهش عدم قطعیت برای فعالان بازار
	سهم بیمه اهرم قوی اقتصاد
	گسترش پوشش‌های بیمه درمان تکمیلی
	توسعه پوشش‌های جدید بیمه‌ای
	بازارهای بیمه خارجی
بهبود پیوسته	ثبات تجاری
	داشتن توان و دانش برای تغییر ساختار
	اعمال تغییرات پویا و دینامیک
	درگیر چالش‌ها و مسائل جهانی
	برقراری ارتباطات علمی
	آگاهی از سیاست‌ها
	اقتصاد
	فرهنگ و اکولوژی
	ایجاد انگیزه
	وفاداری منابع انسانی
	رضایت مشتری
	ارتباط بین‌رشته‌ای
	ایجاد امنیت و اطمینان

بی‌اطمینانی و ریسک، هرگونه سرمایه‌گذاری امری غیرعقلایی می‌نماید. مگر آن‌که با استفاده از ابزارهای مختلفی بتوان آن را کاهش داد. یا لاقلاً تبعات آن را بین افراد بیشتری توزیع نمود. از این‌رو است که بیمه‌ها را امروزه به‌عنوان رکن اصلی سرمایه‌گذاری می‌شناسند و شکوفایی آن‌ها را ضامن ثبات و پایداری تولید می‌دانند. درک علل سطح پایین سرمایه‌گذاری و به‌دنبال آن تولید در کشور ما بدون اجرای رهبری پایدار و بررسی دقیق و جامع نقش و جایگاه صنعت بیمه میسر نخواهد بود. ارتقاء و پیشرفت صنعت بیمه با رشد و توسعه اقتصادی، افزایش مبادلات و توسعه سرمایه‌گذاری‌ها ارتباط مستقیم دارد. (Kalkavan et al. 2015) نیز در پژوهش خوب به مؤلفه فعالیت‌های بنیادی رهبری در بیمه ترکیه اشاره نموده که با یافته‌های این مطالعه همخوانی دارد.



شکل ۳: الگوی پارادایمی پژوهش در بستر رهبری پایدار

#### گزاره ۴

شرایط زمینه‌ای، شرایط بستر ساز مؤثر بر راهبرد یا شریلی است که به اداره پدیده می‌پردازد. شرایط زمینه‌ای الگوهای پایدار هستند که با زمان و مکان خاص عجین شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد کرده‌اند که افراد و سازمان‌ها تحت این موقعیت‌ها، از خود کنش و واکنش نشان می‌دهند. شرایط زمینه‌ای یک پدیده، مختص الزامات لازم برای همان پدیده هستند. در صورتی که شرایط زمینه‌ای به‌درستی مهیا نباشند پیاده‌سازی راهبردها در عمل ممکن نیست. رهبران پایدار باید از دانش کافی در مورد پایداری برخوردار باشند تا بتوانند آن را به راهبردهای کسب‌وکار موفق تبدیل کنند و به‌طور مؤثر در مورد موضوعات پایداری به پیروان خود و ذینفعان شرکت‌های خود ارتباط برقرار نمایند. از مهم‌ترین زمینه‌های دانش برای رهبری پایدار می‌توان به چالش‌ها و معضلات جهانی، ارتباط بین‌رشته‌ای و تغییر پویا اشاره کرد. یافته‌های این گزاره را با نتایج مطالعات و (Iqbal and Ahmad (2021)، Fry and Egel (2021) و Iqbal et al. (2018) همخوانی دارد که پایداری را راهی برای غلبه بر چالش‌ها عنوان نموده‌اند.

#### گزاره ۵

آن دسته از تعاملات، راهبردها و کنش‌هایی که کنشگران در قبال شرایط موجود مرتبط با پدیده از خود بروز می‌دهند. در واقع، فرایند جریان راهبردها و کنش‌ها در پاسخ به رویدادها و موقعیت‌های متعامل با پدیده انجام می‌شود. هدف از اجرای راهبردها اداره و به انجام رساندن و تحقق بهتر پدیده موردنظر در بستر و زمینه حاکم است. راهبرد و کنش‌ها به این علت هدفمند انتخاب می‌شوند تا به پدیده محوری جامعه عمل بپوشانند (Strauss and Corbin, 1998). در مطالعه حاضر، ویژگی‌های رهبری پدیده محوری اجرای رهبری پایدار در شرکت‌های بیمه است. لذا عوامل سازمانی در کنش و واکنش به این پدیده محوری جریانی از راهبردها و اقدام‌ها را در نظر گرفته تا بتوانند پدیده اصلی یعنی فعالیت‌های رهبری را محقق نمایند. مقوله‌های عمده مرتبط با راهبردها و کنش‌ها معانی متمایز فعالیت‌های رهبری به سایر بخش‌ها انتقال داده شود. ارائه راه‌حل‌های پایدار در صنعت بیمه موجب تقویت توانایی جامعه برای بازگشت پس از بحران می‌شود. چنین راهکاری مسائل در شرایط بحرانی را نیز مدنظر دارد و برای

در پایان، با توجه به یافته‌های حاصل از رویکرد داده بنیاد، می‌توان موارد زیر را برای اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه مدنظر قرارداد:

- به نظر می‌رسد که متخصصان صنعت بیمه از فضای فکری رهبری محرومند و به آن توجه شایانی ندارند و یکی از دلایل این بی‌توجهی این است که بیشتر مردم از ماهیت و تأثیر این صنعت بر زندگی روزمره خود بی‌اطلاع هستند. تفکر عمیق در موضوع «اندیشیدن خارج از جعبه» می‌تواند در تبیین جایگاه رهبری در صنعت بیمه مؤثر باشد.

- هر بیمه‌نامه‌ای که به نمایندگی از مشتریان خود مذاکره می‌کند، باید به‌دقت ساخته شود تا خیل عظیمی از ریسک‌های قابل‌تصور را پوشش دهد. یک کلمه از دست‌رفته یا جمله بد منجر به از دست دادن مشتری می‌شود. تمرکز لازم بر روی جزئیات می‌تواند تصویر بد را از بین ببرد.

- صنعت ما جوانان نخبه را جذب نمی‌کند که تا حدی می‌تواند ناشی از تصور عمومی در خصوص صنعت بیمه باشد. جوانانی که به دنبال شغل هستند به‌ندرت کلمات هیجان‌انگیز، چالش‌برانگیز و محرک را با صنعت بیمه مرتبط می‌دانند و نبود مؤلفه‌های رهبری پایدار در صنعت آنها را دلسرد می‌کند.

- با توجه به گسترش فناوری اطلاعات و ورود هوش مصنوعی به تجارت می‌توان گفت اتفاقات ۱۰ سال آینده به‌طور قابل‌توجهی بیشتر از رخ داده‌های ۱۰۰ سال گذشته است. بنابراین، وجود ذهنیت هنرهای لیبرال در رهبران به آنها برتری خواهد بخشید.

- رهبران پایدار مطابق با بهترین دانش موجود عمل می‌کنند و به‌صورت پیشگامان، حقایق لازم را جستجو می‌کنند تا یک ارزیابی واقع‌بینانه از اوضاع پیش روی خود داشته باشند و با این دانش به توسعه بیمه و ارتقا عملکرد مالی و غیرمالی آن کمک کنند. دانش از شما یک رهبر نمی‌سازد، اما بدون آن نمی‌توان به‌طور مؤثر رهبری کرد. یک رهبر تأثیرگذار دارای چشم‌انداز و درک واقعیات است و تغییرات صنعت را به‌روز نگه می‌دارد. شهود و استفاده از منطق شهودی و خبرگی نیز برای رهبری حیاتی است و در صنعت بیمه، رهبری باید آگاهی بیشتری از حقایق و داده‌ها داشته باشد.

- رهبران پایدار باید مشتاق به چالش کشیدن وضع موجود صنعت بیمه باشند و با تغییر بستر، چارچوب‌های سیاست‌گذاری و «قوانین بازی» در محیط‌های عملیاتی که در آن مسئله پایداری مطرح می‌شود را ایجاد کنند تا شرایط برای اقدام مثبت فراهم گردد. در پایان جهت تحقق فرمایشات مقام معظم رهبری در مورد اقتصاد مقاومتی، همه باید در حیطه کاری خود آستین همت را بالا زده تا دغدغه‌های احتمالی کاهش یابد و آهنگ رشد و شکوفایی کشور سرعت بیشتری پیدا کند. صنعت بیمه می‌تواند در رشد اقتصادی نقش پررنگ‌تر داشته باشد و باعث آرامش و ثبات جامعه

آن راه‌حلهایی ارائه می‌دهد که رضایت‌مندی مشتریان بیمه را به دنبال خواهد داشت و به‌موجب آن، تاب‌آوری در جامعه افزایش می‌یابد. این گزاره با یافته‌های مطالعات، (Elida Eide et al. (2020) و (Pham and Kim (2019) و (Gaganis et al. (2019) هم‌جهت است که صلاحیت‌های رهبری مدیران و رهبری خردمند را در موفقیت رهبری پایدار مورد تأیید قرار داده‌اند.

## گزاره ۶

خروجی اجرای راهبردهای معرفی‌شده تحت شرایط مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای، که از طریق تعامل با مقوله محوری یعنی ویژگی‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه ایجاد شده، بهبود عملکرد مالی، کسب مزیت رقابتی و بهبود پیوسته است. ماهیت رهبری پایدار قادر به ارائه دیدگاه قانع‌کننده و اهداف روشن راهبردی به پیروان است. رهبران پایدار در تعیین هدف کلی برای فعالیت‌های شرکت خود که موجب تحریک کسانی که به آن خدمت می‌کنند، تعهد فردی و فعالیت‌های تعاونی بین اعضای سازمان را درنظر می‌گیرند. در فضای میدانی مطالعه تفسیر برداشت پاسخگویان نشان می‌دهد که رهبران پایدار باید اطمینان حاصل کنند که مسائل پایداری کاملاً در راهبرد و عملکرد شرکت‌هایشان درج‌شده است. از پیامدهای مهم اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه برای ذینفعان (توسط راهبردها)، توسعه بیمه در ذهن مشتریان و دیگر ذینفعان مرتبط با بیمه است. تداعی‌های مثبت نسبت به ویژگی‌های رهبری پایدار و فعالیت‌های او، باعث ایجاد دیدگاهی نسبت به بیمه و بهبود عملکرد آن، و تصویری مطلوب در ذهن از اجرای رهبری پایدار در صنعت بیمه می‌شود. در اثر ایجاد مقوله محوری ویژگی‌های رهبری و به‌کارگیری راهبردها، اعتبار متصور برای شرکت بیمه بهبود می‌یابد. با ایجاد معانی متمایز فعالیت‌های رهبری و مشخص کردن سایر ویژگی‌ها رهبری پایدار در صنعت بیمه، سازمان نسبت به رقبای خود متمایز می‌شود و از نظر رقابتی مزیت بالاتری پیدا می‌کند و می‌تواند به لطف آن سهم بازار خود را افزایش دهد. با مشخص شدن خصیصه‌های رهبری پایدار در شرکت بیمه، جایگاه بهتری در ذهن ذینفعان و مشتریان بالقوه سهم بازار بیمه افزایش می‌یابد. حفظ و نگهداشت منابع انسانی برتر منجر به کاهش هزینه‌های شرکت و بهبود جایگاه رقابتی شرکت و شکل‌گیری مؤلفه‌های رهبری پایدار در صنعت بیمه می‌شود. رهبران پایدار باید بدانند که پایداری در تجارت شامل ابعاد مختلفی از قبیل اقدامات اقتصادی و محیطی و اجتماعی است. همچنین، باید از ارتباط و به‌هم‌پیوستگی تعدادی از حوزه‌های دانش ازجمله فیزیک، علوم اجتماعی، فناوری و تجارت آگاه باشند. داشتن دانش در این زمینه‌ها به رهبر پایدار این امکان را می‌دهد تا سرمایه‌های مالی، انسانی، طبیعی، اجتماعی و فناورانه شرکت خود را به‌طور جدی به‌کار گیرد.

از مجوز فوق، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث می‌باشد.

به منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به آدرس زیر مراجعه گردد:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

#### یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشر شده بی‌طرف باقی می‌ماند.

#### منابع

- Akanmu, M.D.; Hassan M.G.; Bahaudin, A.Y.B., (2020). A preliminary analysis modeling of the relationship between quality management practices and sustainable performance. *Qual. Manag. J.*, 27 (1): 37-61 (24 pages).
- Avery, G.C.; Bergsteiner, H., (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Routledge
- Avery, G.C.; Bergsteiner, H., (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy Leadersh.*, 39(3), 5-15 (11 pages).
- Avery, G., (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Edward Elgar Publishing.
- Burawat, P., (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, 36(6): 1014-1036 (23 pages).
- Charmaz, K., (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. sage.
- Creswell, J.W., (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elida Eide, A.; Saether, E.A.; Aspelund, A., (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *J. Cleaner Prod.*, 254: 120053.
- Ferdig, M.A., (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *J. Chang. Manag.*, 7(1): 25-35 (11 pages).
- Fry, L.W.; Egel, E., (2021). *Global Leadership for Sustainability*. Sustainability, 13(11), 6360.
- Gaganis, C.; Hasan, I.; Papadimitri, P.; Tasiou, M., (2019). National culture and risk-taking: Evidence from the insurance industry. *J. Bus. Res.*, 97: 104-116 (13 pages).
- Gammelgaard, B.; Flint, D., (2012). Qualitative research in logistics and supply chain management: Beyond the justification for using qualitative methods. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manage.*, 42 (8/9).
- Glaser, B., (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B.; Strauss, A., (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Goulding, C., (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications.

شود. بیمه با ایجاد امنیت و اطمینان، زمینه گسترش فعالیت‌های تولیدی و خدماتی را فراهم می‌سازد. به بیان دیگر، شرکت‌های بیمه با ایجاد ثبات در جامعه، از راه جبران خسارت اضطراب را کاهش می‌دهند. همچنین، جانشین‌های خوبی برای برنامه‌های تأمین اجتماعی دولت‌ها هستند.

#### مشارکت نویسندگان

وحیده دائمی، حامد دهقانان، سعید صحت: روش پژوهش و متدولوژی، کنترل چهارچوب تدوین و استانداردهای پژوهشی و پیشینه پژوهش؛ وحیده دائمی، حامد دهقانان، وحید خاشعی: مرور ادبیات پژوهش، جمع‌آوری داده‌های پژوهش، آمار توصیفی داده‌های آماری.

#### تشکر و قدردانی

قدردان زحمات و محبت‌های بزرگواری هستم که در این مسیر دلسوزانه یاری رسان بودند. اساتید گرامی جناب آقایان دکتر حامد دهقانان، دکتر سعید صحت و دکتر وحید خاشعی به جهت راهنمایی‌های ارزشمند ایشان در راستای تدوین مقاله. همچنین از مدیران محترم بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، جناب آقای اسماعیلی پور و سایر بزرگواری که ماحصل تجارب ارزشمند خود در سال‌های فعالیت در صنعت بیمه را بی‌منت در اختیار بنده قرار داده اند کمال تشکر و قدردانی را دارم. بدون شک منت دار و سپاسگزار خانواده‌ای هستم که در تمام مسیر پشت و پناهم بوده و هستند.

#### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوءرفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

#### دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده(ها) ©2022: این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط به درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC منوط به ذکر تغییرات احتمالی بر روی مقاله می‌باشد. لذا به استناد مجوز مذکور، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا سایر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت عدم درج مطالب مذکور و یا استفاده فراتر



- Hallinger, P.; Suriyankietkaew, S., (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Hargreaves, A.; Fink, D., (2012). *Sustainable leadership*. John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., (1995). Insurance as a product of national values. *Geneva Pap. Risk Insur. Issues Pract.*, 20: 423-429 (7 pages).
- Iqbal, Q.; Ahmad, N. H., (2021). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustain. Dev.*, 29(1), 108–119 (12 pages).
- Iqbal, Q.; Ahmad, N. H.; Nasim, A.; Khan, S.A.R., (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *J. Clean. Prod.*, 262, 121429.
- Iqbal, Q.; Hassan, S.H.; Akhtar, S.; Khan, S., (2018). Employee's green behavior for environmental sustainability: a case of banking sector in Pakistan. *World . J. Sci. Technol. Sustainable. Dev.*, 15(2): 118-130 (13 pages).
- Kalkavan, S.; Katrinli, A.; Çetin, S.S., (2015). Structural transformation of Turkish insurance sector and leadership & coaching applications for human resources competency development: Güneş insurance company. *Procedia-Social Behav. Sci.* 210: 241–250 (10 pages).
- Knight, B.; Paterson, F., (2018). Behavioural competencies of sustainability leaders: An empirical investigation. *J. Organ. Chang. Manag.*, 31(3): 557–580 (4 pages).
- Mehra, A.; Smith, B.R.; Dixon, A. L.; Robertson, B., (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *Leadership Q.*, 17(3), 232–245 (13 pages).
- Oktay, J. S., (2012). *Grounded theory*. UK: Oxford University Press.
- Pham, H.; Kim, S. Y., (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Prod. Consumption*, 20: 1-14 (13 pages).
- Rezaee, M.; Rahnama, F.; Saeednia, H.R.; Alipour Darvish, Z., (2020). Paradigm model of brand value creation in insurance industry with focus on life insurance: A "grounded theory approach". *Iran. J. Insur. Res.*, 9(3): 9-36 (28 pages). (In Persian)
- Strauss, A.; Corbin, J., (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Van Dun, D.H.; Hicks, J.N.; Wilderom, C.P., (2017). Values and behaviors of effective lean managers: mixed-methods exploratory research. *Eur. Manag. J.*, 35(2): 174-186 (13 pages).
- Wolff, P.J., (2019). Adventure cards, process wheels, and a vision for digital storytelling: Learning from leonardo. In *Universities as living labs for sustainable development*: 417-433 (17 pages).

#### AUTHOR(S) BIOSKETCHES

#### معرفی نویسندگان

وحیده دائمی، دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

- Email: [Dv\\_vahideh1363@yahoo.com](mailto:Dv_vahideh1363@yahoo.com)
- ORCID: 0000-0003-1620-5329
- Homepage: <https://sma.atu.ac.ir/fa>

حامد دهقانان، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

- Email: [dehghanan@atu.ac.ir](mailto:dehghanan@atu.ac.ir)
- ORCID: 0000-0003-0303-601X
- Homepage: <https://aris.atu.ac.ir/dehghanan>

وحید خاشعی، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

- Email: [khashei@atu.ac.ir](mailto:khashei@atu.ac.ir)
- ORCID: 0000-0001-8536-9867
- Homepage: <https://aris.atu.ac.ir/khashei>

سعید صحت، دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

- Email: [Sehhat@yahoo.com](mailto:Sehhat@yahoo.com)
- ORCID: 0000-0003-2801-7413
- Homepage: <https://aris.atu.ac.ir/sehat>

#### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Daemi, V.; Dehghanan, H.; khashei, v.; Sehat, S., (2022). *Providing a sustainable leadership model in iran's insurance industry based on grounded theory approach*. *Iran. J. Insur. Res.*, 11(2): 87-102.

DOI: 10.22056/ijir.2022.02.02

URL: [https://ijir.irc.ac.ir/article\\_143484.html?lang=en](https://ijir.irc.ac.ir/article_143484.html?lang=en)

